



# مجلة التربوي

## مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية التربية جامعة المرقب

المجلد الثالث والعشرون  
يوليو 2023م

### هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير: د. مصطفى المهدي القط  
مدير التحرير: د. عطية رمضان الكيلاني  
سكرتير المجلة: أ. سالم مصطفى الديب

- المجلة ترحب بما يرد عليها من أبحاث وعلى استعداد لنشرها بعد التحكيم .
  - المجلة تحترم كل الاحترام آراء المحكمين وتعمل بمقتضاها .
  - كافة الآراء والأفكار المنشورة تعبر عن آراء أصحابها ولا تتحمل المجلة تبعاتها .
  - يتحمل الباحث مسؤولية الأمانة العلمية وهو المسؤول عما ينشر له .
  - البحوث المقدمة للنشر لا ترد لأصحابها نشرت أو لم تنشر .
- (حقوق الطبع محفوظة للكلية)



### ضوابط النشر:

- يشترط في البحوث العلمية المقدمة للنشر أن يراعى فيها ما يأتي :
- أصول البحث العلمي وقواعده .
- ألا تكون المادة العلمية قد سبق نشرها أو كانت جزءا من رسالة علمية .
- يرفق بالبحث تزكية لغوية وفق أنموذج معد .
- تعدل البحوث المقبولة وتصحح وفق ما يراه المحكمون .
- التزام الباحث بالضوابط التي وضعتها المجلة من عدد الصفحات ، ونوع الخط ورقمه ، والفترات الزمنية الممنوحة للتعديل ، وما يستجد من ضوابط تضعها المجلة مستقبلا .

### تنبيهات :

- للمجلة الحق في تعديل البحث أو طلب تعديله أو رفضه .
- يخضع البحث في النشر لأولويات المجلة وسياستها .
- البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر أصحابها ، ولا تعبر عن وجهة نظر المجلة .

### Information for authors

- 1- Authors of the articles being accepted are required to respect the regulations and the rules of the scientific research.
- 2- The research articles or manuscripts should be original and have not been published previously. Materials that are currently being considered by another journal or is a part of scientific dissertation are requested not to be submitted.
- 3- The research articles should be approved by a linguistic reviewer.
- 4- All research articles in the journal undergo rigorous peer review based on initial editor screening.
- 5- All authors are requested to follow the regulations of publication in the template paper prepared by the editorial board of the journal.

### Attention

- 1- The editor reserves the right to make any necessary changes in the papers, or request the author to do so, or reject the paper submitted.
- 2- The research articles undergo to the policy of the editorial board regarding the priority of publication.
- 3- The published articles represent only the authors' viewpoints.





## إدارة الوقت في الإدارة المدرسية في ضوء مهامهم الإدارية

منصور عمر سالم فرعون  
كلية التربية زلطن / جامعة صبراتة

### مقدمة البحث :

وتعتمد الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها على توجيه جهود العاملين من معلمين وغيرهم لتحقيق أهداف محددة واستغلال الموارد المختلفة والمتاحة استغلالاً حسناً . ويعتبر عامل الوقت أحد أهم هذه الموارد التي يجب على مدير المدرسة الناجح أن يركز جهوده نحو استغلاله الاستغلال الأمثل ، وخاصة أن هذا العامل (الوقت ) من العوامل الثابتة أي لا يمكن زيادتها . ويعتبر عامل الوقت من العوامل الحاسمة في التخطيط ، الأمر الذي يحتم على مدير المدرسة مراعاة هذا العامل عند التخطيط للأعمال المدرسية إلى جانب استخدامه الاستخدام الأمثل .

ويبدو الشعور بالوقت قاسماً مشتركاً في كل نشاطات يوم العمل سواء عملت من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءً أو من السابعة مساءً إلى منتصف الليل ، سواء أخذت ساعتين من الوقت لتناول الغذاء أو أكلت "سندويشات " في مكتبك وأنت تقرأ التقارير ، سواء كان جدول عمل اليوم مزدحماً أو مفتوحاً ، فأنتك سوف تنظر ساعتك لمعرفة الوقت مرات عديدة خلال اليوم، بالإضافة إلى أن كثيراً مما نعانيه من مشكلات داخل مدراسنا ، إنما يمكن في عدم إدارتنا للوقت بطريقة فعالة . وتؤكد الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أن احساسنا بقيمة الوقت مازال ضعيفاً وأن جزء كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدرًا كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جاد له .

وبرغم الوقت أن مورد فريد وله خصائصه التي تميزه عن غيره من الموارد ، إلا أنه يمكن سرقة ، والذين يسرقون الوقت هم : الذين يذهبون إلى العمل متأخرين وينصرفون مبكراً ، أو الذين يضيعون بعض الوقت في تناول الطعام أثناء العمل ، أو الذين يتحدثون في المكتب عن أخبار الكرة وسير الآخرين ؛ أو الذين يعملون ببطء من أجل الحصول على أجر إضافي ؛ أو الذين يقرأون الصحف أو يقومون بحل المسابقات والكلمات المتقاطعة أثناء ساعات العمل ، أو الذين يشغلون التلفون خلال ساعات العمل بمكالمات شخصية ؛ أو الذين يضيعون وقت العمل في اجتماعات لا فائدة منها ؛ أو الذين يتجولون بين المكاتب للثرثرة مع الآخرين . إن سرقة الوقت لدى مديري المدارس ومساعدتها ماهي إلا توظيف غير ملائم لوقت المدير . فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بآء مكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية ، وهذه الأهمية تقاس في ضوء أنشطة المدير تجاه أهدافه.(1)

### أولاً . مشكلة البحث :

فإن مشكلة إدارة الوقت هي مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو حياتنا الوظيفية وتنحصر المشكلة في السؤالين الآتيين :

- 1.كيف يتم تنظيم وتوظيف الوقت في الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة؟
- 2.كيف يتم معالجة مضيعات الوقت في الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة ؟



### ثانياً. أهمية البحث :

#### ومن هنا تتجلى أهمية إدارة الوقت في الأتي :

1. تمنع الكثير من الاجهاد الذي يصيب مدراء المدارس في أعمالهم .
2. تزيد الانتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على أسرة المدرسة والمجتمع ككل .
3. تمكن مدراء المدارس من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وتحقيق التوازن بين حاجات أسرة الإدارة المدرسية المختلفة والمعنوية .
4. تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة ، حيث هناك ارتباط وشيق بين إدارة الوقت بصورة مباشرة مع النتائج الرئيسية لهذه المجالات ، ويكون الزمن هو سبب النجاح في تحقيق أفضل النتائج .

#### ثالثاً. أهداف البحث :

1. التعرف على مفهوم إدارة الوقت في الإدارة المدرسية .
2. التعرف على أنواع ومبادئ واستراتيجيات إدارة الوقت في الإدارة المدرسية .
3. التعرف على أساليب وخصائص وسمات ومضبيعات الوقت في الإدارة المدرسية.
4. التعرف على خطوات نمو إدارة أفضل للوقت في ضوء إدارتهم المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة .

#### رابعاً. مصطلحات البحث :

##### 1. الوقت لغة :

هو مقدار من الزمان وكل شيء قدرت له حيناً وكذلك ما قدرت له غاية كما يشير " المعجم الوجيز" إلى أن الوقت هو مقدار من الزمان قدر لأمر ما .  
\* . والوقت في " المنجد " هو المقدار من الزمان ومما سبق يتضح أن الوقت لغة أن الزمان يرتبط بتحقيق الغايات عن طريق أداء عمل معين أو إنجاز أمر ما .

##### 2. مفهوم الوقت :

فيمكن القول إن الوقت والمكان هما البعدان الرئيسان للوجود فإذا كان المكان هو البعد الذي توجد فيه الاشياء فإن الوقت هو البعد الذي تتغير فيه هذه الاشياء ، كما أن مفهوم المكان يعتبر من المفاهيم الساكنة .  
أما "مفهوم الوقت" فهو من المفاهيم الديناميكية التي لا غنى عنها في دراسة التغيير والنمو والتطور .

من الصعب تقديم مفهوم دقيق للوقت لكن بصفة عامة يمكن القول إن الوقت يتحدد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، والوقت مورد مهم من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها ، إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى ، إنه رأس المال الحقيقي للإنسان ، ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم والكافي على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شيء في الوجود .

##### 3. مفهوم إدارة الوقت :

من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان وأي عمل وأي شخص وأي مجتمع ، فقد ارتبط هذا المفهوم بشكل كبير بالعمل الإداري .  
كما يقصد " بإدارة الوقت " إدارة الأنشطة والاعمال التي تؤدي في الوقت ، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوافرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة ، وتتضمن إدارة



الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. (2)

**خامساً. منهج البحث :**

تماشياً مع طبيعة البحث وأهدافه استخدم الباحث المنهج الوصفي .

**ثانياً. الإطار النظري للبحث :**

**أولاً. مفهوم إدارة الوقت في الإدارة المدرسية :**

"أن القاسم المشترك بين جميع البشر، هو أنهم جميعاً لديهم نفس الوقت المتاح للأخريين، فالوقت موزع بالتساوي بين الأفراد ، جميعهم لديه 24 ساعة يومياً 7 أيام في الأسبوع ، وهذا الوقت المتاح غير قابل للتخزين ، وغير قابل للأرجاء والتأجيل ، فهو سيحضر سواء شئنا أو بينا، من ثم فإن المطلوب هو استثماره واستخدامه بحكمة ورشاده ."

وإدارة الوقت هي ( فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم ، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة ، والاتصال ، وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة). وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر ، و إنما هي أساساً موجهة إلى المستقبل ، وتقوم باستشراق أفاقه، والتنبؤ، والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف ، ومن ثم فإن الطريق إلى المستقبل يرتكز على حسن اختيار بدائل الحاضر ، واتخاذ الحاضر كقاعدة انطلاق إلى المستقبل . وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل ، علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر، وعملية التخطيط في إدارة الوقت تعني السيطرة شبه الكاملة على كل شيء ، "فإدارة الوقت هي إدارة لأندر عنصر متاح فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال ، فأنا لن نحسن إدارة أي شيء آخر". (3)

وايضاً يقصد بإدارة الوقت بواسطة مدير المدرسة أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت ، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوافرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة ، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

**ومن أهم هذه المهارات التغيير السلوك (مهارات إدارة الوقت ) :**

- مهارات الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن إرادته .
  - تغيير بعض العادات السلبية مثل الالتزام بالوقت أو عدم تحديد بداية الأشياء ونهايتها.
  - قوة الإدارة والإصرار على تنفيذ المهمة في موعدها مهما كانت الظروف .
  - كسر الروتين والرتابة في العادات والممارسة اليومية والإصرار على النجاح .
- فإدارة الوقت تعني إدارة الذات . الهدف لا يعني أن تصبح فعالاً جداً أو منتجاً كبيراً ، بل أن تستخدم الوقت لتحقيق أهدافك ، أي أن تعمل بطريقة أذكى وبجهد أقل .
- ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان أو أنسان.فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره ، ويقتصر تطبيقها على مكان دون آخر ، أو على زمان دون غيره ، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري متى أصبح فينظر إلى تطبيق هذا المفهوم بشكل ضيق ، والحقيقة أن مفهوم إدارة الوقت يشمل إدارة الوقت الخاص إضافة إلى إدارة وقت العمل .

وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء أكان وقت العمل أم الوقت الخاص من خلال عملية مستمرة من التخطيط والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية



محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الاهداف المنشودة .

إن قانون " باركسون " Barkson الذي يؤكد أن العمل يتحدد لكي يملأ الوقت المتاح أو المخصص لإتمامه فالشخص المشغول جداً هو الشخص الذي لديه فائض من الوقت ، وأن ظاهرة "الانشغال " في العمل لا يمكن أن تعتبر تفرانياً من الإداري وأداء جيد له ومميزاً ، ولكنها تعبر عن تدني مستوى إدارته وسوء استغلال الوقت المحدد له(4) .  
**ثانياً. أنواع الوقت :**

" يقسم الوقت بشكل عام إلى أربعة أقسام هي :

أ. **الوقت الإبداعي :** يخصص هذا النوع لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل والتقويم المستمر لمستوى الإنجاز .

ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت ، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية في كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج التي تصدر بشأنها .

ب. **الوقت التحضيري :** يمثل هذا الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات والبيانات قبل البدء في تنفيذ العمل .

ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت ، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل .

ج. **الوقت الإنتاجي :** يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل والبرنامج الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري له في الوقت التحضيري ؛ يجب على مدير المدرسة أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضي في التحضير والإبداع . فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين . فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة ، فإن ذلك يعني أ ، هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما ، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية ، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة ، بما فيها عنصر الوقت .

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل هام إلى قسمين رئيسيين هما :

أ. وقت الإنتاج العادي ، أغير الطارئ أو المبرمج .

ب. وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج .

مادامت المنظمة تسير ضمن الإنتاج العادي ، مع التحكم في الإنتاج غير العادي ، فهي في وضع جيد ، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ، ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدد التأثير ، وإلا فمعنى ذلك حدوث ذلك ضرورة حدوث تغيير طارئ على مستوى المنظمة ، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ . ولنجاح الإداري في ذلك ، يفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من دقته المخصص للإنتاج العادي ، لمواجهة الإنتاج غير العادي ، بذلك يستطيع أن يجتمع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج الأخرى .

**5. الوقت الغير مباشر :**

يخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية لها تأثيرها الواضح على علاقة المدرسة بغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى .



### ثالثاً. مبادئ استراتيجيات إدارة الوقت :

#### 1. حدد الأهداف :

عندما يكون هدف الاتجاه غير واضح فمن المستحيل أن تعرف أن ما يقوم به فعال أو أنه مضيع للوقت . حدد أهدافك القريبة والبعيدة المنال . ومن المهم توضيح الأهداف جيداً أو ترتيبها حسب أولوياتها بحيث تصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة . وهذا أيضاً يجعلك قادراً على تبسيط عملية وضع القرارات .

#### 2. رتب المهام حسب أولوياتها :

بعد تحديد أهداف المؤسسة يمكن ترتيب المهام حسب أولوياتها ، مما يؤدي إلى إنجازها . يقترح " ألان لا يكين " AL anL ekine ، مؤلف كتاب " تتحكم في وقتك وفي حياتك " ، ترتيب المهام حسب مراتب (أ) ، (ب) ، (ج) . فالمهام (أ) لا يمكن تأخيرها وينبغي القيام بها أولاً لأنها أهم المهام ، حتى ولو اضطرت الأمر إلى تقسيم المهمة إلى أجزاء يمكن إدارتها أو التعامل معها . والمهام (ب) مهمة لكن ليس بقدر أهمية المهام (أ). أما المهام (ج) فهي مهام بسيطة ؛ أي لا تحتاج إلى البث فيها فوراً . يقترح (لا يكين) تخصيص درج معين للمهام السخيفة أو البسيطة هذه لتضعها فيه .

فعندما يكون لدى الشخص العامل في المؤسسة الصغير بعض الوقت للراحة من المهام ذات الأهمية الكبير في العمل فمن الأفضل أن يفتح درج المهام البسيطة ويقضي هذا الوقت في إنجاز بعضها . من السهل التحول إلى تنفيذ المهام (ج) لأنها أقل حاجة لوقتك وجهدك ، لكن المهم أن تتذكر أن المهام (أ) هي التقدم ذاته ( كالتخطيط) . والمهام (ب) متوسطة ، غير أنها تؤدي بك إلى التقدم .

#### 3. نظم نفسك :

سوء التنظيم الشخص يمكن أن يكون كارثة بالنسبة للفرد في المؤسسات الصغيرة فمكان العمل المنظم وعدم وجود أي تراكم به يمكن أن يضيف إلى إنتاجيتك ، ينبغي أن يكون الهاتف في متناول يدك حتى يجيب عليه بسرعة وتعمل في نفس الوقت ، وعلى طاولة المكتب يجب أن توجد فقط الموارد والملفات التي تستخدم دائماً .

#### 4. توقف عن التأجيل :

التأجيل مضيع رئيسي للوقت في المؤسسات الصغيرة والكبيرة. ومما يقلل من نسبة حدوث التأجيل تحديد مواعيد الانتهاء من الموكلة إليه . فإذا تحددت مواعيد الانتهاء من المهام فسوف تنجز ، وبدون تحديد مواعيد للانتهاء فإن المهام ستأخذ وقتاً مضاعفاً لإنجازها .

#### 5. خصص أو قسم الوقت .

يقترح "لا يكين " أن تكون هناك فترة زمنية متصلة دون أي إزعاج (بين 30 و 60 ) دع الناس حولك في مكان العمل يعملون أن هذا الوقت يجب احترامه في المفيد أيضاً أن تشجع الآخرين في المكتب على أن يفعلوا مثلك في خلال هذه الفترة اليومية الخالية من أي مقاطعة ، قم بالأشياء التي تتطلب منك تركيزاً و هدوءاً . أتم المهام المتأخرة أو خطط للغد . كثير من العاملين في المؤسسات الصغيرة يجدون أنه بتحديد نفس الساعة لهم كل يوم سيكون لديهم الوقت للتخطيط ولإنجاز المهام الرئيسية لنجاح مؤسساتهم .

#### 6. تعلم أن تفوض :

عندما يكون الفرد بكل الاعمال تتولد عنده الرغبة والميل للقيام بها دائماً . وحتى التخطيط لا يغير حقيقة ان هناك 24 ساعة في اليوم . فلكي يتم إنجاز أهداف المنظمة من الضروري



تفويض المسؤوليات . فوض عملية اتخاذ القرارات دائماً . عند وضوح الأهداف والخطط لا تحتاج القرارات المتكررة الحدوث إلى وقت زائد . كما أن النشاطات التي لا يجد المدير نفسه مؤهلاً للقيام ينبغي تفويضها . فمن غير المنطقي إمضاء الوقت في إنجاز المهام التي لا يمكن إنجازها بنجاح : إذ أن وجود شخص لا يجب القيام بنشاطات معينة لا يعني أن الآخرين لا يحبون ذلك أيضاً ، ولذا فوض هذه المسؤوليات للآخرين . يجب أن يفوض المدير المهام التي تزيد على مستوى تخصصه ومهاراته أو تنقص عنه .

#### 7. خطط لكل يوم :

لكي تكون مديراً ناجحاً فإن التخطيط هو أهم العوامل المساعدة على الإطلاق يجب تخطيط الأعمال اليومية وتنفيذها تماماً .

#### رابعاً. خصائص الوقت وسماته :

أهم ما يميز به الوقت من سمات وخصائص ما عبر عنه القرآن الكريم والأحاديث النبوية المطهرة على النحو التالي(5) :

. من القرآن الكريم قال تعالي :

( قال فإنك من المنظرين إلى يوم الوقت المعلوم ) .

( فجمع السحرة لميقات يوم معلوم ) .

( ووعدنا موسى ثلاثين ليلة وأتممناها بعشر فتم ميقات ربه أربعين ليلة ) .

( والعصر إن الإنسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر ) .

#### . من السنة النبوية المطهرة :

قال ﷺ ( اغتنم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك ) .

وقال صلى الله عليه وسلم أيضاً ( لا تزول قدماً عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيم أفناه وعن شبابه فيم أبلاه وعن ماله فيما اكتسبه وفيم أنفقه وعن عمله ماذا به ) .

وقال ﷺ ( نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ ) رواه البخاري .

#### . ومن التراث :

( إن الليل والنهار يعملان منك فأعمل فيهما ) عمر عبد العزيز رضي الله عنه .

( يا بن آدم إنما أنت أيام مجموعة . كلما ذهب يوم ذهب بعضك ) الحسن البصري .

#### . وقال الشاعر :

الوقت أنفس ما عنيت بحفظه . وأراه أسهل ما عليك يضيع .

#### ومن خصائص الوقت ما يلي :

لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافيًا لتحقيق جميع ما يريده المرء .

ولا شيء : اعظم منه لأنه يمتد بلانهاية ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود .

إدارة الوقت في ضوء الإدارة المدرسية (مدير المدرسة) إنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت ويقصد بها الاستخدام الأمثل للوقت للإمكانات المتوافرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف جمة ومعرفة إدارة الوقت في كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل .

ومن بين هذه المهارات لتغيير السلوك (مهارات إدارة الوقت) :





. مهارات الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية عن إراداته .  
. تغيير بعض العادات السلبية مثل عدم الالتزام أو ضعف القدرة على تحديد بداية الأشياء  
ونهايتها .

. كسر الروتين والرقابة في العادات والممارسة اليومية والإصدار على النجاح .  
. قوة الإدارة والإصدار على تنفيذ المهمة في موعدها مهما كانت الظروف .  
ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان أو انسان ولا  
تقتصر على إداري دون غيره ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر أو على زمان دون غيره .  
ويمكن القول من خلال ما سبق إن كلمة الإدارة بالوقت سواء أكان وقت العمل أم الوقت  
الخاص من خلال عملية مستمرة من التخطيط والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها  
الفرد خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح  
للوصول إلى الأهداف المنشودة . والوقت في الإدارة المدرسية مثله مثل في إدارة الأعمال  
وبصفة خاصة في القطاع الحكومي فهو محدد العمل بساعات بعينها في المجموع اليومي ، وفي  
بدء العمل ونهايته وفي الإجازات الخاصة والإجازات الرسمية ، وتزداد أهمية الوقت إدارة  
الوقت في المؤسسات والمدارس مع ما طرأ . أو يطرأ عليها من تغييرات في طبيعة العصر  
والمجتمع وخصائص المدارس ونوعية الاعمال والأنشطة فيها ، وتحديد المسؤوليات والمهام  
المنوطة بالعاملين فيها حيث يحقق لمدير المدرسة الاستفادة من وقت العمل في المدرسة  
ويتغلب بها على مضيعات الوقت .

#### خامساً. أساليب إدارة الوقت :

هناك العديد من الاساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل  
أفضل لدى مدير المدارس الثانوية أوقد تكون بعض الاساليب معرفة ومضيعة فيجب تجنبها  
ومن أهمها(6) :

#### 1. الإدارة بالأهداف :

تؤكد معظم أدبيات الفقه الإداري المختلفة على أن الإدارة بالأهداف ، وهي تمثل اتجاهاً  
حديثاً ومثيراً للأهمية ، لا تمثل نظام ما إدارياً في حد ذاتها وإنما هي الأسلوب التقليدي في  
الإدارة . والمعروف بالإدارة بالقوانين واللوائح في أنها تضع كل اهتماماتها حول مطلب تحقيق  
الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة ، والتي غالباً ما تحد من  
حريات ومبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود أو التخلف .

وتشير المتابعات لمفهوم الإدارة بالأهداف ، إلى أنه وإن كان جديداً على مستوى العملية  
الإدارية ، حيث تركز الاهتمام به في مرحلة السبعينيات ، إلا أنه ليس بهذه الجدة من الإشارات  
إليه في الفقه الإداري ، حيث يلاحظ وجود إرهاصات لذلك في الخمسينيات من هذا القرن .

ويعتبر " بيستر دريكر perer Druker هو أول من نادى بأسلوب الإداري بالأهداف في  
كتابه " الإدارة في التطبيق " عام 1954م حيث بنى نظرياته على أن الاعمال تحتاج إلى مبدأ  
إدارة يفسح فيها المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، بالإضافة إلى أنه يعطي  
توجيهها بوحدة الرؤية ، كما ينشئ روح الفريق ونسق الأفراد في أهداف عامة مشتركة ، ويقول  
أن المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو مبدأ الإدارة بالأهداف .

#### 2. الإدارة بالثقة :

يعرف " روسغلت Roserelt الثقة بأنها مجموعة التوقعات المشتركة بين طرفين حيث  
ينظر إليها بعد الاتفاق عليها على إنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً .



ويتولد عن عدم تنفيذ هذا الاتفاق للعقد أن تنعدم الثقة ، وعندئذ تتوتر وتسو العلاقة بينهما ( 467.366.33 ) .

ويرتبط بهذه الثقة المتبادلة شرط أساسي وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكانياته واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي . وهذه البنود تمثل مجموعة التوقعات المتبادلة بين الطرفين .

وقد حدد "جبارد Gabard ثلاثة توقعات أساسية وهي :

**أ. توقعات سلوكية : وتشمل :**

. الأخلاقيات في العمل .

. الدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص .

. الاتساق في السلوك والعلاقات .

. الصراحة والصدق في التعامل .

**ب. توقعات خاصة بالقدرات : وتشمل :**

. القدرة على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية .

. القدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية .

**ج. توقعات حكيمة : وتشمل :**

. الحكم على الأمور بمنطق وموضوعية .

. الحكم على الآخرين بمنطق وموضوعية .

**3. الإدارة بالتخويف :**

من المتعارف عليه في كثير من المنظمات أن أداء الفرد وسلوكه يعتمد على عدة عوامل من بينها الإحساس بالثقة والاستقرار النفسي في علاقاته مع الآخرين ، الذي يستند في الأساس إلى تفهمه وإدراكه لواقع البيئة الإدارية التي يعمل في ظلها وهذه البيئة لها تأثير واضح وفعال على النمط السلوكي الافراد المنظمة سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً .

والبيئة الإدارية ماهي إلا محصلة للفلسفة والأسلوب الإداري والقيادي الذي تتبعه الإدارة العليا عند تفاعلها مع أعضاء المنظمة. ويتولد بين العاملين نتيجة هذه الفلسفة وهذا الاسلوب إدراك وإحساس معين قد يكون الإحساس بالثقة والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، ومن الاستقرار النفسي ، أو الإحساس بالخوف بين العاملين بحيث يصبح إحدى خصائص وسمات المنظمة ، كما يصبح إحدى الوسائل المتبعة لإحكام سيطرتها على تلك المنظمة وعدم ترك المجال أو الحرية للعاملين لإبداء الرأي أو حتى النقد البناء للأوضاع داخل المنظمة مما يؤدي إلى إنزال عقوبة ما بالفرد .

**4. الإدارة بالتفويض :**

تعددت تعريفات التفويض بتعدد المؤلفين، فمن قال بأن التفويض هو إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري في التنظيم ، أو نقل حق التصرف واتخاذ القرارة إلى المرؤوسين . ومن قال بأن التفويض هو أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارة اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مرضي .

**ويعرف التفويض من خلال تعريف الإدارة والتي تعرف في أبسط تعاريفها بأنها تنفيذ المهام أو تحقيق النتائج من خلال استخدام الآخرين ، وبالتالي فإن التفويض أساساً يقوم على تحفيز الآخرين لتحقيق هذه النتائج . وبالتالي فهناك علاقة ارتباطية بين التفويض والإدارة الفعالة . فالشخص الذي لا يستطيع التفويض بفاعلية لا يستطيع أن يدير بفاعلية .**



أما فؤاد العطار فيرى أن مقتضى التفويض ببعض اختصاصاته التي يستخدمها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية :

وينبغي على ذلك أن يكون لمن فوض إليه الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرجوع إلى الرئيس . والتفويض بهذا المعنى لا يعدو أن يكون أسلوباً يرمي إلى تحسين إدارة الجهاز الإداري . والتفويض بهذا المعنى لا يشمل اختصاصات الرئيس الإداري الأساسية ، ويستطيع ذلك أن يكون للرئيس سحب التفويض أو تعديل نظامه حذفاً أو إضافة . ويتفرع من ذلك بدهاء أن يكون للرئيس سحب قرار التفويض وإلغاءه أو تعديله .

#### 5. مبادئ إدارة الوقت لمديري المدارس (7) :

1 . على مديري المدارس أن يدركوا مهام ومسؤوليات وظيفتهم جيداً من خلال وضع قائمة محدودة لهذه المهام ، وهذا يتطلب استخدام تكتيك سجل الوقت . حيث يسجل مدير المدرسة المهام ، الرئيسة ثم يحدد حجم الوقت الذي يجب قضاؤه والذي تم قضاؤه في أداء هذه المهام وفي ضوء ذلك يقرر مدى الحاجة لزيادة أو نقصان وقت أداء كل مهمة .

2 . على مديري المدارس أن يحددوا أهداف وأولويات عملهم اليومي ، وقد يجد بعض المديرين صعوبات في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المطالب والمهام التي يوجهونها سواء كان ذلك يتعلق بالتلاميذ أو المعلمين أو الآباء ، وأفضل طريقة لتحديد الأولويات اليومية هي إعداد قائمة يومية بما يريد بضع دقائق في بداية يوم العمل أو في نهايته ويغلق باب مكتبه ثم يستجمع أفكاره ويكتب خمس مهام ينوي إنجازها اليوم أو اليوم التالي ، وبذلك تكون هذه المهام الخمس هو أولويات العمل في ذلك أو الذي يليه . وقد يساعد ذلك كثيراً في السيطرة على الوقت بشكل فاعل .

3 . على مديري المدارس أن يتبنوا مفهوم تبسيط العمل عن طريق القيام بدراسة كل العمل الذي يؤدي في مكانهم ، في الأقسام الهامة في المدرسة . وهذا يتطلب مراجعة جزئية جميع الأنشطة الروتينية بهدف إلغاء الازدواج في الجهود وتقليل الضياع في الوقت والنفقات .

4 . على مديري المدارس أن يتذكروا دائماً أن هناك وقتاً لكل شيء وأن كل شيء في وقته . إن البشر عموماً ومنهم مديرو المدارس يميلون إلى تفادي الأعمال غير السارة والأعمال الصعبة . وكثيراً ما نجد صعوبة في إرغام أنفسنا على المواجهة عندما ندرك أن نتيجة ذلك هي الصراع . لكن تعويد أنفسنا على استخدام مهارات إدارة الصراع سوف يوفر علينا ساعات عديدة كان من الممكن أن تضيع في التغطية على الموظفين غير الأكفاء .

#### وفي مجال آخر أن أهم المبادئ التي تساعد المديرين على إدارة الوقت :

أولاً . فرق تسد : غالباً ما يؤجل الناس أعمالهم لأن المهمة تبدو المهمة صعبة أو كبيرة جداً . يمكن علاج التأجيل بأن تقسم المهمة الكبيرة إلى مهام أصغر منها يمكن السيطرة عليها ، ومن ثم الابتداء بأول واحدة منها فوراً . عند تخطيط المهمة وتنفيذ جزء منها لا تعتبر ذلك تأجيلاً أو مماطلة . إن القيام بأي شيء فوراً مهما كان بسيطاً ، يعتبر مفتاح التخلص من مشكلة المماطلة أو التأجيل . الابتداء بمهمة ما بدلاً من تركها كلية أمر مفيد، إذ إن المهمة غير المنتهية تعتبر دافعاً للعمل أكثر من المهمة التي لم يتم البدء بها .

ثانياً . ركز على الأولويات : يتم القيام بالمهام ذات الأولوية المتدنية قبل نظيرتها ذات الأولوية العالية ، وذلك لأن الأولى أسهل . يشعر المدير بأن ينجز شيئاً ويبرر لنفسه القيام بالأعمال البسيطة أولاً على أساس أن إتمامها سيسمح له بالتركيز على المهام ذات الأولوية العالية . ولكن مع الانتهاء من المهام ذات الأولوية المتدنية يشعر المدير في الغالب بأنه منهك ولا يستطيع



التركيز على المهام الصعبة مما يجعله مضطراً لتأجيلها ليوم آخر . المديرين الذين يقومون بعملهم على هذا النحو يخلطون بين مجرد العمل وبين فعالية الإنجاز . فالمدير الفعال يقوم بالأعمال الصحيحة حسب التسلسل الصحيح، إذ تأتي لديه الأولويات في البداية قبل المهام البسيطة الثانوية أو حتى لو قضى المدير بضع دقائق فقط على المهمة الأولوية .

**ثالثاً . قم بالأعمال الصعبة :** أولى يجب أن يقوم المشرف بالأعمال أولاً ويؤدي الاعمال الصعبة وفقاً لفرات راحة جسمه ، ويجب أن يقوم الشخص بالأعمال الصعبة عندما تكون طاقة الشخص عالية ، إذن القيام بالمهمة الصعبة عندما يكون الشخص نشيطاً أسهل من قيامه بها عندما يكون متعباً في خلال فترات الطاقة العالية ، ويستطيع الفرد أن يحل مشكلة في وقت بسيط بدلي من الساعات التي يقضيها في حل نفس المشكلة عندما يكون متعباً ، والتي تحتاج إلى مجهود فكري أقل يمكن إنجازها في الفترات التي تكون طاقة المدير فيها منخفضة .

**رابعاً . حدد مواعيد واقعية :** للانتهاء من العمل . تقوم المواعيد النهائية لإنجاز المهام مقام الاهداف ، والالتزام بهذه المواعيد يمكن أن يحفز وبحث المشرفين الذين يماطلون أو يترددون ، لكن هذه المواعيد النهائية يجب أن تكون واقعية جداً في تقدير الوقت اللازم لإنجاز مهمة ما ، مما يؤدي إلى الإحباط عندما لا تتحقق الأهداف .

**خامساً . اعقد اجتماعاتك وانتم واقفون :** أسلوب جيد في التحكم في مقدار الوقت الذي يبقى فيه الزائرون عندك هو أن نعقد الاجتماعات وانتم واقفون . إذا بقي المدير واقفاً فسوف يبقى الزائر واقفاً وسيصبح الاجتماع أقصر ، فمثلاً يجتمع المدير مع شخص على الباب ويدور بينهما نقاش هناك بحيث لا يدخل الزائر إلى المكتب ، أو يقف المدير قبل أن يجلس الشخص الآخر .

**سادساً . اجمع المهام المتشابهة :** هذا الأسلوب يقلل من المقاطعات ويوفر في استخدام الموارد والجهود ، فلبدا من القيام بالاتصالات الهاتفية طوال اليوم مفرد يمكن أن ترك هذه المكالمات في وقت واحد . يمكن أيضاً أن تطلب من الذين يتصلون بك في العادة أن يتصلوا بك في وقت معين فقط . بهذه الطريقة يحاول المدير أن يجمع المكالمات الهاتفية التي تزداد إليه وبالتالي يقلل المقاطعات في عمله .

**سابعاً . استخدام وقت الانتظار أو الهدوء :** ينبغي على المدير دائماً أن يحفظ لديه أشياء ليقوم بها في الفترات الراكدة . فالوقت الذي يسبق عقد اجتماع متأخر يمكن مثلاً أن يستخدم في القيام ببعض المراسلات أو في مراجعة تقرير ما يمكن أيضاً أن يتحول وقت السفر إلى وقت مثمر للتخطيط . ففي طريقة للعمل مثلاً يستطيع المدير أن يخطط ليومه أو يفكر في كيفية حل مشكلة معينة .

- وتأسيساً على ما سبق يمكن تلخيص المبادئ التي تساعد المدير على إدارة وقته وأهمها (8) :
- 1 . ضرورة مراجعة المدير للمهام التي ينبغي إكمالها ويرى إن كان بالمكان إنجازها في وقت أقل .
  - 2 . على المدير أن يستخدم كل اختصار ممكن .
  - 3 . ينبغي على المدير أن يكون راعياً في القيام بالمهام الصعبة أولاً .
  - 4 . ينبغي على المدير ألا يدع غيره يقوم بالعمل الذي يستطيع القيام به بشكل أسرع .
  - 5 . يجب على المدير ألا يغرق في أعمال يمكن لغيره أن يقوم بها .
  - 6 . يجب على المدير أن يكون حازماً دوماً ولا يؤجل عمل اليوم إلى الغد .
  - 7 . أن يخطط لفترة غيابه وماذا يجب ان يقوم به الاخرون في فترة غيابه .
  - 8 . يجب على المدير أن يهتم بالإشارات والاورامر التي تواجه المرؤوسين .
  - 9 . ينبغي على المدير أن يكون محافظاً على الوقت تماماً لأنه هو القدوة للآخرين .



10 . يجب أن يكون لدى المدير خطة عمل لتنفيذها في وقت الصباح وإنجاز ما ينبغي إنجازه في كل يوم عمل .

سادساً . دراسات في إدارة الوقت في الإدارة المدرسية :

. وتعتبر دراسة " ميللر " Miller من الدراسات الهامة في موضوع إدارة الوقت بفاعلية حيث Miller مجموعة من الاسس التي يرى وجوب الالتزام بها حتى تضمن فاعلية الوقت ، منها :  
كيفية التخطيط الجيد للاستغلال وإدارة الوقت .

. إيجاد توازن بين العمليات التنفيذية في الإدارة التي تستهلك وقتاً أكبر فيما يساعد على التقليل من استنزاف الوقت .

. الأعمال المكتبية الإدارية : يجب على مدير المدرسة أن يعالج أوراق الصادر والوارد بحكمه بحيث لا يضيع الوقت أو يستهلك في متابعة البريد اليومي .

. ولزيادة فاعلية مديري المدارس في الوقت المتاح لليوم المدرسي توصل "محرر يوسف " 1989م إلى مجموعة من النتائج أهمها :

. أن يدرس المسئولون في المنطقة التعليمية كمية أعمال مدير المدرسة .

. أن يعاد توزيع المديرين طبقاً لمتطلبات العمل بالمدارس .

. أن يتم تدريب المديرين على الاعمال الجيدة التي ستوكل إليهم .

وقد بينت إحدى الدراسات التي اجريت في الولايات المتحدة الامريكية أن من أهم ما يستفيد أو يبذل وقت الإداريين الأمور التالية :

. الاجتماعات .

. الرسائل الطويلة .

. المراسلات غير الضرورية .

. الفشل في التفويض .

. الزائرون .

. الروتين الطويل .

. التنظيم غير السليم لأعمال المدرسة .

. تأجيل الأعمال وتأخير المراسلات .

. التليفون والاتصالات الهاتفية .

. استراحة تناول القهوة والشاي .

سابعاً . خطوات نحو إدارة أفضل للوقت:

القضاء على العادات السيئة يحتاج إلى وقت ، وعلى المدير أن يستثمر وقته حتى يوفر ويدخر منه . برغم أن الكثير من العلاج المقترح شيء بديهي ، فإن الاشياء غير البديهية نحتاج إليها لدمجها لتشكل استراتيجية شخصية لإدارة الوقت . لأن مبادئ إدارة الوقت لا تنطبق على كل شخص بنفس الدرجة ، فإن التحدي يكمن في تنفيذ القواعد والمبادئ التي تناسب جيداً موقفاً معيناً . والخطوات السبع التالية لإدارة أفضل للوقت تشكل أساساً لتطبيق أساليب إدارة الوقت بذكاء وهي (9):

1 . أعرف كل شيء عن وقتك :

أول خطوة هي أن تقوم بتحليل دقيق لكيفية تضمين وقتك . بدون هذه المعلومات يصعب تحديد العادات والأنماط التي نحتاج إلى تغييرها في العمل . الطريقة الشائعة لمعرفة كم من الوقت يقضي في كل مهمة هي الاحتفاظ بجدول زمني يومي . هذا الإجراء يتطلب أن



يسجل الوقت الحقيقي الذي يقضي في كل مهمة ولعدة أيام . كل ساعة زمنية مقسمة إلى فترات بين 15 ، 20 دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة فيها . وبعد عدة أيام من التسجيل يمكن أن يتكون أساس كاف للقيام بالتحليل . يمكن للمدير أن يلخص النتائج من الجدول ويحدد ماذا يمكن عمله لكي يستخدم وقته بطريقة أفضل .

هذا الإجراء من جمع للبيانات وتحليل لها . يأخذ من ساعة إلى ساعتين يومياً لفترة ثلاثة أيام أو لكن النتائج تعطي صورة دقيقة لكيفية استخدام الوقت . يمكن عمله لكي نستخدم تقديرات للوقت بدلاً من تحديده بدقة ، إلا أن ذلك غير مفيد ، لأن المديرين غالباً يعتقدون أنهم أكثر كفاءة وفاعلية مما هم عليه فعلاً .

## 2 . حدد مضيعات الوقت :

من تحليل لجدول الوقت يمكن أن تحدد مضيعات الوقت ، وعلى هذا يحتاج المدير إلى سؤال نفسه هذه الأسئلة :

. أن مضيع من مضيعات الوقت ، ينبع من أسلوب في الإدارة ؟

. أن مضيع من مضيعات الوقت يسببه الآخرون ؟

. أي واحد منهما يمكن القضاء عليه أو التحكم فيه ؟

يندهش المديرون عندما يكتشفون أنهم يتسببون في الكثير من مشكلات وقتهم الخاص . ومن هذه المضيعات للوقت التأجيل وعدم الانضباط الذاتي ، وعدم التخطيط وعدم التفويض .

## 3 . حدد الاهداف وأكتب الأولويات :

من قائمة مضيعات الوقت أن يختار المدير خمسة أو ستة منها يرغب في تصميمها وترتيبها حسب أولوياتها . الاهداف والنتائج المتوقعة ينبغي معرفتها وتحديدها ، كما ينبغي أن يحاول المدير أن يتعامل مع هذه المضيعات واحداً واحداً . إن محاولة تغيير الكثير من العادات السيئة مرة واحدة يمكن أن تؤدي إلى الإحباط والفشل . فمثلاً إذا كان أكبر مضيعات وقت المدير هو حضور الاجتماعات ، يمكنه مع جعل ذلك هدفاً له . الإقلال من الوقت الذي يقضيه في حضور الاجتماعات إلى معدل لا يزيد على خمس ساعات في الأسبوع خلال 3 أشهر قادمة . يجب أن تكون الاهداف محددة ويمكن قياسها حتى يستطيع المدير أن يقيس مدي تقدمه في تحقيقها . وفي بعض المهارات يحتاج الأمر إلى أهداف فرعية لتوضيح أهداف أوسع وأشمل .

## 4 . طبق مبادئ إدارة الوقت .

يمكن أن يستخدم المدير أي عدد من أساليب إدارة الوقت التي تساعد في تحقيق أهدافه ، ويجب أن يكون الاختيار حسب الموقف نفسه .

## 5 . أعد خطط العمل :

يحتاج المدير بعد هذا إلى إعداد قائمة بالمهام الضرورية لتحقيق الاهداف . وتسمى هذه خطة عمل تحتوي على دليل للنتائج المرغوبة ويجب تحديد خطوات العمل وتحديد الوقت اللازم لها لإنتاج قياس لمدى التقدم .

بالنسبة للمدير الذي يريد تقليل الوقت الذي يمضيه في الاجتماعات مثلاً ، يمكن أن يتأمل ويتضمن الاجتماعات التي يحضرها أو يتولى عقدها . يمكن أن يكشف أنه يستطيع أن يرسل مرؤوساً ليمثل القسم بدلاً عنه ، أو يذهب لبعضها ولا يذهب للبعض الآخر منها . يستطيع



المدير أن يجمع بعضاً من المهام والأنشطة ويطرحها في الاجتماع بوضوح ، وأن يبدأ وينهي الاجتماع في الوقت المحدد له ، وأن يتحكم في المقاطعات وأن يلتزم بجدول الاجتماع .

### 6. توزيع وتخصيص الاوقات :

يعتبر توزيع وتخصيص الوقت أداة تخطيط شخصية لتحديد الوقت لكل مهمة من المهام ، ووظيفتها أن تجعل الوقت أكثر إنتاجية وفائدة بواسطة الجدولة الصحيحة للمهام .

عند القيام بتحديد الوقت ينبغي القيام بما يلي :  
ضع دائماً الجدول أمامك مكتوباً .

ركز على الأهداف المهمة والمهام ذات الأولوية .  
أعد جدولاً بالأحداث والأنشطة الرئيسة .

حدد في الجدول وقتاً هادئاً للعمل .

أعطي الوقت الكافي للقيام بكل مهمة .

لا تملأ جداول العمل كثيراً .

اسمح ببعض المرونة التي تتيح التعامل مع الأحداث غير المتوقعة .

خصص لنفسك وقتاً للتفكير .

### ثانياً : مضيعات الوقت :

ليس من السهل تحديد مفهوم محدد لمضيعات الوقت ، فقد تكون بعض مظاهر النشاط التي يقوم بها شخص ما مضيعة للوقت بالنسبة له وقد تكون غير ذلك بالنسبة لفرد آخر ، كما أن ما كان ضياعاً للوقت في وقت مضى قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح ، الأمر الذي يدفع إلى القول بأن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم دينامي يتغير في ضوء الأشخاص والأزمان والأمكنة .

والصور والأشكال المتعددة التي يتخذها او يتمثل فيها قصور العاملين في المؤسسة التعليمية ( المدرسة ) في مضيعات الوقت تتجلى في : التراضي في الحضور للعمل في المواعيد المحددة ، والانقطاع عن الحضور في مكان العمل لفترة طويلة ودون مبرر مقبول أو معقول ، وضعف استغلال الوقت لفترات طويلة دون عذر مقبول ، وسوء استغلال الوقت الرسمي لأداء الأعمال الرسمية (10):

### مفهوم مضيعات الوقت :

يقصد به أي نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله .

### العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت عند المديرين :

هناك العديد من التقسيمات الخاصة بتصنيفات الوقت هي :

### 1 . مضيعات التخطيط وتشمل :

عدم وجود أهداف أولويات أو خطط يومية .

اتباع فلسفة الإدارة بالأزمات .

اختلاف الأولويات .

القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد .

عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام .

### 2 . مضيعات خاصة بالتنظيم وتشمل :

الفوضى وعدم الانضباط الذاتي .



- . كثرة الأعمال الورقية .  
. القيام بالعمل أكثر من مرة ( جهود متكررة ) .  
. وجود أكثر من رئيس واحد داخل المدرسة .  
**3 . مضيعات خاصة بالتوظيف :**  
. وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين .  
. كثرة عدد الموظفين أو قلتهم .  
. وجود مرؤوسين يثرون المشكلات والصعوبات .  
**4 . مضيعات خاصة بالتوجيه :**  
. النزعة التسلطية لدى المدير ، والرغبة في إنجاز العمل بصورة مفردة .  
. اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية وعدم الاهتمام بالأمر الهامة .  
. التفويض غير الفعال .  
**5 . مضيعات خاصة بالرقابة :**  
. كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية .  
. النقص في المعلومات .  
. عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة .  
. الرقابة المفرطة .  
. كثرة الأخطاء وتدني الأداء .  
. عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف .  
**6 . مضيعات خاصة بالاتصال :**  
. كثرة اللجان والاجتماعات .  
. عدم وضوح نظام الاتصالات .  
. سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد .  
. الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية .  
**7 . مضيعات خاصة باتخاذ القرارات .**  
. اتخاذ قرارات متسرة .  
. التردد في إتخاذ القرارات .  
. التسويق والمماطلة والتأجيل في اتخاذ القرارات .  
. اتباع أسلوب إتخاذ القرارات من خلال اللجان .  
. الحرص الزائد على جمع المعلومات عند إتخاذ القرارات .  
هذا ، ويمكن إجمال العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري المدارس فيما يلي :
- 1 . تنظيم عدد العاملين .
  - 2 . زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول .
  - 3 . سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم .
  - 4 . عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال .
  - 5 . الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات .
  - 6 . المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات .
  - 7 . البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها ، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة ، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية .





من ذلك يمكن استخلاص أن هناك العديد من التقسيمات الخاصة والتي تؤدي إلى ضياع الوقت عند المديرين من أهمها مضيعات التخطيط الخاصة بكل من التنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه ، والرقابة ، والاتصال ، واتخاذ القرارات ، وكذلك العادات والتقاليد التي أصبحت متأصلة بين الأفراد .

نلخص مما سبق عرضه عن عوامل سرقة الوقت لدى مديري المدارس أنها ربما ترجع للمدير نفسه ، أو من حوله من المرؤوسين ، كذلك فإن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها وإحلال أنشطة منتجة محلها .

وفي المجال التعليمي ، فإن مظاهر القصور الإداري في المدرسة تتمثل في تكرار تأخر خطاب داخل الفصل ، أو شكوى طلاب أحد الفصول من ضعف أحد العاملين ، أو إفلاخ بعض المعلمين عن المشاركة في النشاط المدرسي ، أو وجود حالة غش في لجنة امتحان أو قلة اهتمام بعض المعلمين بالواجبات المنزلية ، أو تكرار تأخر كثير من الطلاب عن طابور الصباح .

**جداول وسجلات وقوائم الوقت (11):**

في مقابلة مع ستافني وينسستون رئيسة مؤسسة (مبدأ التنظيم) وكتبت كتابين بعنوان " لكي تصبح منظماً " ، "الإداري المنظم " وفي سؤال يقول :

سؤال : هل يقوم رجل الأعمال الذي يرغب في تحكّم أفضل في وقته بإعداد جداول زمنية يوضح فيها متى قام بنشاطاته اليومية ؟

الجواب : أجابت قائلة : لا ، أنا أفضل استخدام جداول أو سجلات الوقت ، معظم ما قرأته عن إدارة الوقت يقترح أن تحتفظ بسجل يومي ليومك ، وهذا يبين أن معظم الناس غير منتظمين وهو ما يعرفونه أصلاً .

بالنسبة للقوائم فإنني أوصي بأن يكون لديك قائمتان تحتفظ بهما وهما :

**الأولى :** القائمة الرئيسية وتكتبها في دفتر خاص تحمله معك دائماً وكلما ظهرت لك أي مهمة أو مشروع لتقوم به كتبته فيه وربما تحتوي على مئات المهام .

لذلك تختار بضع مهام كل يوم وتكتبها في قائمة ثابتة .

**الثانية :** القائمة اليومية : بحيث تحتوي على بضع مهام من 6 : 10 مهام يومية لتقوم بها في هذا اليوم بناء على ما يسمح به جدولك .

مع ملاحظة أنه يجب ألا هناك أكثر من مهمتين أو ثلاث على الأكثر لتقوم بها في اليوم إذ أن هذا ما يؤدي إلى إنهاك الإداري بلا شك .

#### **الإدارة بالاستثناء في إدارة الوقت :**

عند تطبيق الإدارة بالاستثناء ( وهي تعتمد على أن المدير يفوض أي يعطي الأعمال الكتابية غير المهمة للتابعين معه ، أما بالنسبة للأعمال الهامة والضرورية فيقوم هو بها ) سوف توفر لك الوقت ويمكنك أتباع هذه الخطوات :

اترك المرؤوسين يراقبون الروتين والأعمال العادية ويصنعون القرارات دائمة التكرار .

تعامل أنت مع المشكلات البستانية فقط التي تحتاجك وحدك للبت فيها .

ابتعد عن الغوص في التفاصيل بل وفر الوقت لتحصل على معلومات مؤكدة بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية ذات العلاقة فقط بأنشطة ومهام صنع القرارات الهامة .



### نحو صيغة جديدة لتخطيط وقت مدير المدرسة :

تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت ، وعلى قدرة المدير على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة "مضيعات الوقت" وبالتالي فإن تخطيط الوقت إذ لم يصاحبه اتخاذ إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياعه ، يصبح بلا معنى .  
تخطيط جيد للوقت x إجراءات إيجابية لمواجهة ( مضيعات الوقت ) يساوي إدارة فعالة للوقت .

ويمكن إجمال خطوات الصيغة المقترحة للسيطرة على "مضيعات الوقت" على النحو التالي :

1. جمع البيانات .
  2. التعرف على الأسباب المحتملة .
  3. وضع الحلول الممكنة .
  4. اختيار أكثر الحلول جدوى .
  5. تنفيذ الحل الممتاز .
- إدارة الوقت من المبادئ إلى التطبيق ( إليك ماكنزي ) .

### RAlec MacKenZi

المهمة	الأسم	المبدأ
التخطيط	الأولوية	لتحقيق أفضل النتائج يجب تخصيص الوقت للمهام بحسب تسلسل أولوياتها
التنظيم	التجميع	ينبغي تجميع المهام المتشابهة للاقتصاد في الوقت والجهد وذلك بحذف النشاطات المتكررة وحذف المقاطعات أو المعارضات
التوظيف	التوعية	كلما عرف الشخص عن العمل وعن بيئة العمل أمكن إنجاز العمل بذكاء أكثر
التوجيه	التفويض	تختلف فاعلية المدير مباشرة بحسب قدرته على التفويض
الرقابة	غياب مقصود	المديرون الذين يخططون لإيجار فقرات تركيز غير متقطعة يحققون نتائج أفضل
الاتصال	الإيجاز	الاقتصاد في الكلام والفعل يوفر الوقت وفي نفس الوقت يساعد على الوضوح والفهم
صنع القرار	التأجيل	الرجاء والتأجيل أو تأخير القرارات يمكن أن يصبح عادة تتسبب في خسارة الوقت وإضاعة الفرص وتزيد من الضغط على مواعيد الإنجاز

والجدول السابق يحتوي على أمثال لأخذ المبادئ من كل وظائف الإدارة (12) :

### أولاً. النتائج :

1. أن هناك علاقة موجبة بين فاعلية الإدارة والاستخدام الفاعل للوقت . فيقدر ما يتمكن المديرون من استثمار الوقت وتوجيهه الوجهة الصحيحة يكون بإمكانهم تحقيق قدر أكبر من أهداف المدرسة .
2. أن المديرين ينفقون وقتاً كبيراً في متابعة المهام الإدارية يصل في معظم الدراسات ( 85% ) ويكون ذلك على حساب المهام الفنية .
3. كلما كانت المدرسة أكثر تنظيماً تتم الاستفادة من الوقت بشكل أفضل .
4. أهمية التخطيط للوقت ، وكذلك التأثير الاجتماعي والنمط الثقافي والسياق القيمي ، كلما أمكن التعامل الصحيح مع الوقت في إدارة المدرسة .



### ثانياً. التوصيات :

توصيات لكيفية استخدام للوقت وإدارته بطريقة فاعلة :  
في ضوء ما سبق يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات التي يرجى لها أن تجعل مديري المدارس يستفيدون من وقتهم داخل المدرسة وخارجها بصورة أفضل من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية .

- 1 . لأبد أن يتضمن برنامج التدريب في أثناء الخدمة لمديري المدارس معرفة كيفية وضع استراتيجية واضحة لإدارة المدارس وخارجها .
- 2 . إن الخطوة الأولى في عملية تنظيم الوقت لدى مديري المدارس هي معرفة كيفية توظيفه وذلك من خلال سجلات خاصة يدون بها كل نشاط أو عمل يقوم به بهدف التعرف على الأنشطة التي يقوم بها ولا ضرورة لها أو يمكن تفويضها للآخرين .
- 3 . إن التحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها المدير هو أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت .
- 4 . إذا أردنا لمدير المدرسة أن يستفيد من وقته داخل المدرسة وخارجها فعلياً منحه صلاحيات تتناسب مع مسؤولياته الوظيفية .

### الهوامش :

- 1 . أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية من مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة ، مكتبة دار الفكر العربي ، 2006م ، ص 187 ، 188 .
- 2 . قاسم بن عائل الحربي ، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل ، السعودية ، مكتبة الملك فهد ، 2006م ، ص 162 ، 163 ، 164 .
- 3 . فاروق شوقي البويهي ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2011م ، ص 458 .
- 4 . أحمد إبراهيم أحمد ، مصدر سابق ، ص 189 ، 190 .
- 5 . قاسم بن عائل الحربي ، مصدر سابق ، ص 162 ، 163 ، 164 .
- 6 . أحمد إبراهيم أحمد ، مصدر سابق ، ص 194 ، 195 ، 196 ، 197 .
- 7 . أحمد شحاته مجد حسين ، استراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ، واقعها ، ومعوقاتها ، دراسة ميدانية ، محافظة المنيا ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، جامعة المنيا ، ع 4 ، ع 9 ، 2006م ، ص 197 ، 198 ، 199 ، 200 .
- 8 . أحمد إبراهيم أحمد ، مصدر سابق ، ص 200 .
- 9 . مركز البحوث والدراسات العليا السياسية ، الإدارة الفعالة للوقت والحسم في أداء العمل اليومي ، القاهرة ، جريدة الأهرام ، 1997م ، ص 202 ، 203 ، 204 ، 205 .
- 10 . دابل تيمب : إدارة الوقت ، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال ، ترجمة وليد عبداللطيف هواته ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1991م ، ص 205 ، ص 206 ، ص 207 .
- 11 . دابل تيمب ، مصدر سابق ، ص 208 ، 209 .
- 12 . دابل تيمب ، مصدر سابق ، ص 210 .



## الفهرس

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث	رت
1-10	Manal Mohammed bilkour	An optimal fuzzy zero point method for solving fuzzy transportation problem	1
11-24	Mohamed Bashir M. Ismail	Assessing the Adaptability of Students and Teachers in the Faculty of Arts at Alasmarya Islamic University to the Sudden Transition to Online Teaching and Learning Processes during the COVID- 19 Pandemic	2
25-34	Dawi Muftah Ageel	Environmental study for Cyanobacteria Blooms using Envisat data at the western coastal of Libya	3
35-53	Nuria Mohamed Hider	Possible solutions to ensure data protection in cloud computing to avoid security problems	4
54-60	Gharsa Ali Elmarash Najla Mokhtar	A printed book or an e-book? Student Preferences & Reasons	5
61-75	هدية سليمان هويدي نادية عطية القدار دعاء عبد الباسط باكير	التشهير الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي من وجهة نظر طلبة كلية طب الأسنان بمدينة زليتن	6
76-89	Hamza A. Juma Saif Allah M. Abgenah Mustafa Almahdi Algaet Munayr Mohammed Amir	Designing an Autonomous Embedded System for Temperature Monitoring and Warning in Medical Warehouses	7
90-101	Salem Msaoud Adrugi Tareg Abdusalam Elawaj Milad Mohamed Alhwat	The effect of using electronic mind maps in learning visual programming through e-learning platforms An experimental study of computer departments students at Elmergib University	8
102-110	Suad Mohamed Ramadan Zainab Ahmed Dali Ahlam Mohammad Aljarray Zenoba Saleh Shubar	Performance analysis of different anode materials of double chamber Microbial Fuel Cell technology using different types of wastewater	9
111-116	Faiza Farag Aljaray Saad Belaid Ghidhan	Evaluation of Hardness for Electroless Ni-P Coatings	10
117-128	Saleh Meftah Albouri Hadya S Hawedi Mansur Ali Jaba	Using Smartphone in Education: How Smartphone has impacted in Education, A Review Paper	11
129-139	Ibrahim O, Sabri	The Concept of Illegal Immigration and Its Causes in North Africa Region	12
140-151	A.S. Deeb I.A.S. Gjam	Solution of a problem of linear plane elasticity in region between a circular boundary with slot by boundary integrals	13



152-173	Musbah Ramadan Elkut	Transforming TESOL Pedagogy: Navigation Emerging Technology and Innovative Process	14
174-192	سالم علي سالم شخطور	آراء أبي محمد القيسي في خزانة الأدب "دراسة وتحليل"	15
193-217	نورية صالح إفريج	اعتراضات النحاة على حجية الشواهد في مسألة إعادة حرف الجر مع حتى العاطفة	16
218-238	نجاه صالح اليسير	الازدواجية اللغوية وأثرها في تعليم اللغة العربية الصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية (أنموذجاً)	17
239-256	محمود محمد رحومة الهوش	الرضا الوظيفي وأثره على الاداء المهني لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية ببلدية العجيلات	18
257-272	إبراهيم رمضان هدية	السرد الروائي عند إبراهيم الكوني في رواية الدنيا أيام ثلاثة	19
273-279	ابراهيم علي احمدودة ابراهيم علي ارحومة	التحليل الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الليبية دراسة تطبيقية على الشركة باستخدام النماذج	20
280-294	Ismail F. Shushan Emad Eldin A. Dagdag Salah Eldin M. Elgarmadi	Petrography of Abushyba Formation columnar-jointed sandstones (Triassic-Jurassic) from Jabal Nafusa- Gharian, NW-Libya	21
295-307	Samera Albghil	Multimodal discourse analysis of variations in Islamic dress code in Bo-Kaap, Cape Town	22
308-317	عبد اللطيف بشير المكي الديب رجب فرج سالم اقنيير	( استخدام نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد في تقدير النمو العمراني وأثره على البيئة المحلية بمنطقة سوق الخميس - الخمس / ليبيا)	23
318-331	حنان عبد السلام سليم عائشة حسن حويل	تطوير الخدمات العقارية باستخدام تقنية المعلومات ( تطبيق أندرويد للخدمات العقارية أنموذجاً)	24
332-338	Mahmoud Mohamed Howas	Hepatoprotective Potential of Propolis on Carbontetrachloride-Induced Hepatic Damages in Rats	25
339-352	نورية محمد النائب الشريف	البناء العشوائي في مدينة الخمس (مفهومه - أسبابه - تأثيره على المخطط)	26
353-371	إسماعيل حامد الشعاب معمر فرج الطاهر سالم العامري	اختلاف القراء السبعة في البناء للفاعل وغير الفاعل وأثره في توجيه المعنى "نماذج مختارة"	27
372-376	عبد السلام صالح أبوسديل عطية رمضان الكيلاني	دراسة على مدى انتشار Gnathia sp. في بعض الأسماك البحرية المصطادة من شواطئ الخمس- ليبيا	28
377-392	الصغير محمد المجري	(بيان فعل الخير إذا دخل مكة من حج عن الغير) للملا علي القاري المتوفى سنة 1014هـ دراسة وتحقيق	29
393-421	نجيب منصور ساسي	فضل المواهب في شرح عيون المذاهب لعبد الرؤوف الأنطاكي (1009هـ) (الاستنجاة ونواقض الوضوء من كتاب الطهارة) دراسة وتحقيقا	30
422-439	حنان ميلاد عطية	برنامج ارشادي معرفي سلوكي في خفض مستوى الوحدة النفسية لأبناء النازحين الليبيين	31
440-457	Hanan A. Algrbaa,	Speaker recognition from speech using Gaussian mixture model (GMM) and (MFCC)	32
458-467	هشام علي مرعي	علاقة المنطق بالعلوم الشرعية عند الغزالي	33



468-476	خالد الهادي الفيتوري زينب أحمد زوليه	الحلول العددية للمعادلات التفاضلية الملزمة باستخدام ب-سبلين التكعيبية	34
478-500	خميس ميلاد الدزيري	تأثير نظم معلومات التسويقية على توزيع السلعة " دراسة تطبيقية على إدارة مصنع إسمنت المرقب "	35
501-517	منصور عمر سالم فرعون	إدارة الوقت في الإدارة المدرسية في ضوء مهامهم الإدارية	36
518-533	فائزة محمد الكوت	أراء العلامة الدماميني النحوية في باب الظروف في كتاب خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب	37
534-547	محمد محمد مولود الأنصاري حمزة مسعود محمد مكاري	"فوائد الفرائد في الاستعارة " عبد الجواد بن إبراهيم بن شعيب الأنصاري (1073هـ)	38
548-559	عبدالرحمن بشير الصابري إبراهيم عبد الرحمن الصغير أبوبكر أحمد الصغير	حروف الجر بين التناوب والتضمن دراسة تطبيقية على آيات من القرآن الكريم "دراسة وصفية تحليلية"	39
560-565	Ayda Saad Elagili Abdualah Ibrahim Sultan	An Application of "Kushare Transform" to Partial Differential Equations	40
566-598	أمل إجمد إقميع فاطمة محمد ابوراس	الأداء الوظيفي للمعلم وأثره على العملية التربوية دراسة سوسولوجية على عينة من معلمين ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي	41
599-623	خيري عبدالسلام كليب عبدالسلام بشير اشتوي طارق أبوفارس العجيلي محمد عبدالسلام الأسطي فتحية خليل طحيشات	مدى التزام المصارف التجارية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع المرقب)	42
624-633	Abdulrhman Iqneebir Khaled Muftah Elsherif	Determination of Some Physical and Chemical Parameters of Groundwater in Ashafyeen-Masallata Area	43
634-650	أحمد على معتوق الزائدي	أحكام الأهلية وعوارضها عند الإنسان	44
651-671	عمر مصطفى النعاس السيد مصطفى السنباطي	الثقة بالنفس وعلاقته بالتوجه نحو الحياة لدى طالبات كلية الآداب	45
672-700	فاطمة جمعة الناكوع	معايير جودة آليات التدريب الميداني	46
701-718	إيمان عمر بن سعد بثينة علي أبو حليقة عمر محمد بشينه وليد حسين الفقيه	أثر المخاطر المالية في الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية للفترة من (2011-2017)	47
719-730	هدي الهادي عويطي	دور مداخل ادارة المعرفة في تحسين ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة	48
731-739	Khaled Abdusalam B. A Eman Mohammed Alshadhli Tasnim Adel Betro Amera Lutfi Kara Mawada Almashloukh	Antimicrobial Activities of Methanol Extract of Peganum harmala Leaves and Seeds against Urinary Tract Infection Bacteria	49
740-750	فتحية زايد شنييه نجاة بشير الصابري	الصور البيانية في سورة الواقعة	50



751-757	Afifa Milad Omeman	Phytochemical, Heavy Metals and Antimicrobial Study of the Leaves of Amaranthus viridis	51
758-765	أسماء جمعة القلعي	قواعد المنهج عند ديكرت	52
766-777	فرج مجد صالح الدريع	النفط والاقتصاد الليبي 1963م – 1969م	53
778-789	عمر عبدالسلام الصغير رضا القدافي الأسمر	تقويم دية القتل الخطأ بغير الأصل	54
790-804	أبو عجيلة رمضان عويلي أحمد عبد الجليل إبراهيم	مناقشة المسألة الأربعين من كتاب المسائل المشكلة للفارسي	55
805-823	فتحية أبو عجيلة جبران صالحة عمر الخرارزة	في منطقة سوق الخميس التلوث البيئي الناتج عن محطات الوقود (بحث مقدم للحصول على ترقية عضو هيئة تدريس)	56
824-856	هنية عبدالسلام البالوص	بعض المشكلات الضغط النفسي وعلاقتها بالصحة النفسية	57
857-871	احمد علي عزيز علي مفتاح بن عروس	تطبيقات البرمجة الخطية ونماذج صفوف الانتظار في مراقبة وتحسين الأداء دراسة إحصائية تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة الخمس	58
872-879	Mona A. Sauf Fathi Shakurfow Sana Ali Soof Abdel-kareem El-Basheer	Isolation of Staphylococcus Aureus From Different Clinical Samples And Detects on Its Antibiotic Resistance	59
880-885	Wafa Mohamed Alabeid Omar Alamari Alshbaili	Combined Method of Wavelet Regression with Local Linear Quantile Regression in enhancing the performance of stock ending-prices in Financial Time Series	60
886-901	خالد مجد بالنور خالد أحمد قناو	حجم الدولة الليبية وأثره عليها طبيعياً وبشرياً	61
902-918	Amna Ali Almashrgy Hawa Faraj Al-Burrki Khadija Ali AlHebshi	EFL Instructors' and Students' Attitudes towards Using PowerPoint Presentation in EFL Classrooms	62
919-934	سالمة عبد العالی السيليني	اضطرابات الشخصية الحدية وعلاقتها بالجمود المعرفي	63
935-952	Samah Taleb	Common English Pronunciation Difficulties Encountered by Third Year Students at the Faculty of Education- English Department- Elmergib University	64
953-958	Hassan M. Krifa	A Study on Bacterial Contamination of Libyan Currency in Al-Khoms, Libya	65
959-964	Jamal Hassn Frjani	A New Application of Kushare Transform for Solving Systems of Volterra Integral Equations and Systems of Volterra Integro-differential Equations	66
965-978	Ismail Elforjani Shushan Saddik Bashir Kamyra Hitham A. Minas	Study of chemical and biological weathering effects on building stones of the Ancient City of Sabratha, NW-Libya	67
979-991	مجد عبد السلام دخيل	الآثار الاجتماعية والثقافية المصاحبة للتغير الاجتماعي في المجتمعات النامية	68



992-998	Ismael Abd-Elaziz Fatma Kahel	Molecularly imprinted polymer ( poly-pyrrole ) modified glassy carbon electrode on based electrochemical sensor for the Sensitive Detection of Pharmaceutical Drug Naproxen	69
999-1008	خالد رمضان الجربوع علي إبراهيم بن محسن صلاح الدين أبوغالية	علي الجمل وقصيدته (اليوم الأربعاء في رثاء النورس الكبير)	70
1009-1014	نادية مجد الدالي ايمان احمد اخميرة	Comparing Review between Wireless Communication Technologies	71
1015-1024	Khairi Alarbi Zaglom Foad Ashur Elbakay	The importance of Using Classroom Language in Teaching English language as a Foreign Language	72
1025-1042	حمزة بن ربيع لقرون	الأدلة المختلف فيها التي نُسب الاختصاص بها إلى مذهب مُعَيَّن (دراسة تحليلية مقارنة)	73
1043-1052	أسماء السنوسي لحيو	معدل انتشار بعض الأوليات المعوية الطفيلية في مدينة الخمس، ليبيا	74
1053-1067	برنية صالح إمام صالح	استعمالات (ما) النافية في سورة البقرة	75
1068-1085	اسماعيل عبدالكريم اعطية	عوامل نجاح وفشل نظام المعلومات دراسة تطبيقية على شركة الأشغال العامة بني وليد	76
1086-1098	نجوى الغويلي	"الرعاية الاجتماعية والدعم الاجتماعي والتربية الإيجابية للطفل"	77
1099-1105	Seham Ibrahim abosoria Fatheia Masood Alsharif Abdussalam Ali Mousa Hamzah Ali Zagloun	The Error Correction in second language writing	78
1106-1128	ميسون خيري عقيلة	أساليب المعاملة الوالدية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى عينة من طلبة كليات جامعة المرقب بمدينة (الخميس)	79
1129-1135	Majdi Ibrahim Alashhb Mohammed Alsunousi Salem Mustafa Aldeep	Quality of E-Learning Learning Based on Student Perception Al Asmarya University	80
1136-1150	Ekram Gebрил Khalil	The Importance of Corrective Feedback in leaning a Foreign Language	81
1151-1164	سكينة الهادي الحوات فوزي مجد الحوات سلمية رمضان الكوت	شكل العلاقات الاجتماعية في ظل انتشار الأوبئة والأمراض السارية (جائحة كوفيد 19 نموذجاً)	82
1165-1175	Salma Mohammad Abad	A comparative study of the effects of Rhazya stricta plant residue on Raphanus sativus plant at the age of 15 and 30 days	83
1176-1191	مجد عمر مجد الفقيه الشريف	توظيف الاعتزال عند الزمخشري وانتصاره له من خلال تفسيره	84
1192	الفهرس		